

العنوان:	التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات
المصدر:	مجلة كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
المؤلف الرئيسي:	بن نجمة، سالم مفتح
المجلد/العدد:	ع 25, ج 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	يوليو
الصفحات:	881 - 891
رقم MD:	434941
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	AraBase
مواضيع:	التنظيم الإداري، الهيكلة الإدارية، الرقابة الإدارية، المنظومة التربوية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/434941

التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات

سالم مفتاح بن نجمة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة طرابلس - ليبيا

يعتبر التنظيم الإداري سر النجاح للمنظومة الإدارية بصرف النظر عن طبيعة العمل لهذه المنظومة سواء كانت خدماتية أو غيرها .

فالتنظيم هو العمود الفقري للمنظومة الإدارية وهو الذي يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية، حيث يعتبر الوظيفة الثانية للإدارة والذي يقصد به تحديد أنشطة المنظمة وأقسامها وإداراتها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد المسئولية والسلطة والتفويض .. إلخ وغيرها في سبيل تحقيق الهدف ويقوم التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسئولية ، كما يتضمن تأسيس علاقات بين النشاطات المختلفة التي سيتم ممارستها والعاملين المنوط بهم القيام بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات ولكل مؤسسة بحكم واقعها وبيئتها وقيادتها ولها إطارها التنظيمي الخاص بها والذي بموجبه يتم تحديد الهيكل التنظيمي لها والفعاليات والمهام والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات وتوصيف الوظائف بها وإختيار الأشخاص المناسبين لتولي المسئوليات وبرامج تنسيق العلاقات الوظيفية ففي المؤسسات التي تكون قيادتها فاعلة وذات كفاءة عالية وبيئتها التنظيمية متماسكة ذات أعراف وتقاليد وممارسات راسخة نجد أن كل من يعمل فيها يعرف وبكل وضوح واجباته ومسئولياته وأهدافه وأنه يعمل من أجل تحقيقها أما عندما تكون قيادة هذه المؤسسة وبيئتها التنظيمية غير محددة ومفككة الأوصال وهزيلة الجذور تجد أنها تتسم بأعراف وتقاليد وممارسات غير متناسقة وإن العاملين فيها يعملون على الهامش ولايدركون الأهداف ، ذلك وتتسم

المنظومة الإدارية بهذه المؤسسات بعدم وضوح الرؤية في دور القيادة – القيم التنظيمية الموجهة للأداء – العمل الجماعي – المعايير العلمية في الإختيار الوظيفي – التركيب التنظيمي – صياغة الأهداف تحديد الأولويات – وبناء مخططات العمل وبذلك فالتنظيم هو عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه التنظيم داخل المؤسسات.

التدرج والتسلسل الإداري :

الحقيقة أن كل تنظيم كبير يجب أن يفرغ في قالب هرمياً وتدرجي توزع فيه السلطات والمسئوليات على درجات متعددة تربط بين قاعدة النظام وقمته وفيما يلي أهم خصائص التسلسل الإداري :

- يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة .
- يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر .
- يتلقى الموظف دائماً أوامره من آخر في مستوى أعلى منه .
- يتم الإتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين.
- تحديد إختصاصات كل وظيفة ومسئولياتها وواجباتها .
- يمنح الموظف السلطة اللازمة لإنجاز واجبات الوظيفة المكلف شغلها.
- يسمح التسلسل بتفادي الإزدواج في الرئاسة وفي الأوامر .
- يمنع من تركيز السلطة .

- يمنع تراكم الإختصاصات عند القمة .
- يسهل عملية لامركزية صنع القرار .
- يكفل سهولة الإتصال بين وحدات الجهاز الإداري .
- يضمن هيمنة السلطة المركزية على الإدارة والفروع .

- **أهمية التنظيم الإداري** : وتزداد أهمية التنظيم الإداري في المنظومة الإدارية داخل كافة المؤسسات بإختلاف طبيعتها لكونه يساهم في تحقيق الأهداف التالية :

١. التنسيق والتعاون : من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنيتها والمحافظة عليها .
٢. تبسيط الإجراءات : إن التنظيم الجيد هو الذي يهدف في المقام الأول إلى تحقيق قدر كبير من المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية .
٣. تنمية الفاعلية الفردية : فمن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع .
٤. سهولة القيادة : إن من أهم أهداف التنظيم أيضاً هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالإستجابة التلقائية للقيادة بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه .

٥. الإستمرارية : إن إستمرار بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها .

٦. تحقيق الإستقرار : لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الإستقرار لأنشطة المنظمة فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك إتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تدنئة المخاطر ، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة .

٧. جماعية العمل : يعني التفاعل والمشاركة والتي ترتبط عملياتها بالجهود الجماعية فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم ، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضاً الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد .

٨. التدريب المستمر للعاملين :يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي .

- **مبادئ التنظيم الناجح :**

ويقوم التنظيم الناجح على العديد من المبادئ الإدارية الحديثة وهى :

١. وجود أهداف واضحة للجهاز المطلوب تنظيمه حتى تتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة .

٢. وجود نوع من التخصص في نشاط الجهة الإدارية بحيث يتم تقسيمه إلى العدد من القطاعات حسب إمكانيات وقدرات العاملين .

٣. عدم الإزدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين بالجهة الإدارية بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات للموظف المرؤوس من خلال رئيسه المباشر لكون ذلك يخالف التنظيم الصحيح إضافة إلى انه يوجد نوع من الحساسية بين الرؤساء والمرؤوسين كما أنه قد يوجد نوع من العلاقات الإنسانية غير الحميدة مما ينعكس سلباً على أداء وسير الأعمال .

٤. وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين اللذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم وذلك على ضوء ما يتوفر لديه من قدرات علمية وذهنية وذلك لكي يتمكن من ممارسة دور الإشراف بفاعلية ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة إضافة إلى أن ذلك يساعد على الإطلاع على خلفيات العمل .

٥. ممارسة المسئولين للسلطة التوجيهية والرقابية وإتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وبالذات المسئولين في قمة الهرم الإداري بتفويض بعض هذه السلطات من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا لأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة ولكي يهيئوا أنفسهم إلى مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات.

٦. الأخذ بأسلوب اللامركزية في إتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه حاجة العمل حيث تساعد اللامركزية على سرعة إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال والتمشي مع ظروف البيئة ورفع الروح المعنوية للمديرين في الفروع والوحدات وظهور الأفكار الجديدة وعدم حصول إزدواجية في إتخاذ القرارات .

- **عناصر التنظيم الناجح :**

لابد أن يتوفر للتنظيم الجيد مجموعة من العناصر التي تعد بمثابة الأساس له وبدونها يفقد التنظيم توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود ومن هذه العناصر :

- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال التى تقوم بها مجموعة أو مجموعات متنافسة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.
- تحديد إختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطتها ومسئولياتها والعلاقة بينهما.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد إختصاصات وسلطات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل : لائحة الموظفين – اللائحة المالية – لائحة التخزين .
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر .

- **التنظيم الإداري والعملية التربوية :**

التنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية والتنظيم في النظام التعليمي هو الذي يتعلق بتنظيم أهداف العملية التعليمية ومحتوى المادة الدراسية وطرائق تدريبها ونشاطها وطرائق تقويمها بشكل يؤدي إلى أفضل

النتائج التعليمية في أقصر وقت وجهد وتكلفة مادية ، ويتعلق أيضاً بوضع الخطط التعليمية سواء كانت أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية ، كما أنه يعد وسيلة مدير المدرسة لتسير تعامله مع مهام ومتطلبات دوره وتفعيل مصادر المدرسة كافة ، فمن خلال التنظيم يمكن لمدير المدرسة تنسيق الإمكانات المتوافرة كافة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانات المدرسة ومكوناتها بحيث تتوجه هذه الطاقات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تنوي المدرسة تحمل مسئولية إنجازها ولكي يطور المدير تنظيماً إدارياً فاعلاً عليه أن يدرك وبعمق الوظائف المطلوب القيام بها أو أن يتفهم طموحات أعضاء هيئة التدريس والجسم الطلابي في المدرسة وما يتمتعون به من كفاءات وخصائص ومع ذلك لا يعتبر التنظيم غاية بحد ذاته ولكنه وسيلة تعمل على زيادة فاعلية تنسيق جهود العاملين وإستخدام التسهيلات المدرسية لخدمة عملية التدريس في الوقت والمكان المناسبين كما يساعد المعلمين على إنجاز أهدافهم وغاياتهم تحقيق أداء أفضل لدورهم في العملية التعليمية .

- **مبادئ التنظيم الإداري في العملية التربوية :**

ولكي يحقق التنظيم في الإدارة المدرسية دوره في خدمة المعلمين والمتعلمين لابد أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ لكي يتحقق الهدف من التنظيم ومن هذه المبادئ :

- الإلتزام بمفهومية حتمية التنظيم في مجال الإدارة المدرسية وذلك لتجنب مظاهر التخبط والتداخل في الإختصاصات والصلاحيات مما يؤدي إلى توفر أجواء من الفوضى داخل البيئة المدرسية فتحديد

المسئولية لجميع العاملين في المدرسة يحفظها من صراعات ممكنة بين العاملين ويقلل من تداخل أدوارهم وإشاعة جو الثقة والأمان .

- الإلتزام بأن تكون كافة مظاهر التنظيم الإداري في المدرسة مبررة في ضوء مقدراً على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة .
- الإلتزام بأن تتسم القرارات المتخذة بالعدالة وان تكون منسجمة مع الأهداف والرؤية الإستراتيجية التي يقوم عليها النظام التربوي .
- الإلتزام بان تتسم سلوكيات مدير المدرسة بتوجه إيجابي نحو ممارسات عمليات تفويض فعاله للمهام وما يوازيها من صلاحيات مع عدم تخليه عن حقه ولمسئولياته في المتابعة ، فتفويض الصلاحية إذا تم على أسس إدارية سليمة فإنه يؤدي إلى تيسير العمل وعدم تراكمه .
- الإلتزام بان يكون التعامل مع المستجدات التربوية من تغيرات وبدائل وأفكار وغير ذلك قائماً على ثقافة عالية لهذه المستجدات مع الأخذ بعين الإعتبار قيم مجتمع المدرسة وبيئتها الخارجية .
- الإلتزام بان يتمتع النظام التربوي بصفة عامة والمدرسة على وجه الخصوص بدرجة من المرونة تسمح له بالتكيف مع ظروف التغيير.
- الإلتزام بأن توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التي تعطي فرصاً للتواصل التفاعلي بين الإداري والعاملين والمعنيين بأداء النظام وممارسته.
- الإلتزام بأن تعكس إدارة النظم التربوية الفاعلة حاجات وطموحات أفراده وأن تكون قادرة على ممارسة علمية تبصر عميق بكامن قوة وضعف النظم الإجتماعية المصاحبة والملازمة للنظام التربوي .

- الإلتزام بأن تكون الجهات ذات الصلة بالنظام التربوي بعيدة عن أي تعصب أو تحيز.

- **ضمانات نجاح التنظيم الإداري في المنظومة التربوية :**

ضرورة إعداد مديري المدارس على المستحدثات والنظريات الإدارية الحديثة والإهتمام بالتنمية بصفة مستمرة وتوفير البيئة المناسبة للمدير وضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة وكذلك توفير الإحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومختبرات ومعامل بالتعاون مع المجتمع ووضع آلية محددة للتعامل مع غدارة التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات والعمل على تنفيذها وضرورة وضع مناهج دراسية تتلاءم مع البيئات المحلية المختلفة وضرورة توعية أولياء الأمور بأهمية التعاون مع المعلمين لتسهيل العملية الإدارية وتقديم برامج تدريبية لكل من المعلمين لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية وتوعية المعلمين بأهمية الوسائل التعليمية وتدريبهم على إدارة الحصة بفاعلية وكذلك مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب لتحسين العملية الإدارية داخل المدرسة وضرورة عقد إجتماعات دورية بين المعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور لمناقشة ما تواجهه المدرسة من قضايا ومشكلات.

وأخيراً ضرورة التوصل لطريقة مقننة لتقويم الطلاب والإرتقاء بمستوى تحصيلهم المهاري والأكاديمي.